

# Мотивация как функция управления

лекция для студентов специализации  
кафедры  
«Менеджмента спорта и туризма»

# План лекции

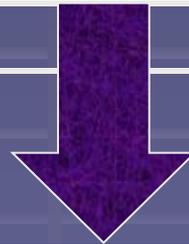
1. Что такое мотивация, ее отличие от стимулирования. Эволюция управленческой мысли в области подходов к мотивации работников.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации
4. Структура процесса мотивации.

~~Хороший результат  
деятельности~~

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА



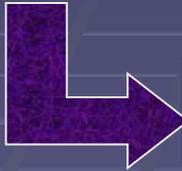
Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять порученную работу



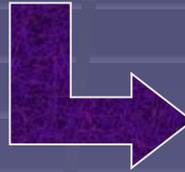
Процесс создания условий для возникновения у работников **ВНУТРЕННЕЙ ПОТРЕБНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# Эволюция подходов к мотивации

Кнут и пряник



Экономический человек



Человеческие отношения



Современные  
теории мотивации

# Современные теории мотивации

Содержательные

Основываются на  
выявлении  
потребностей  
людей и их роли в  
мотивации

Отражают  
механизмы  
мотивации

Процессуальные

Пирамида потребностей  
А. Маслоу

Теория потребностей  
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория  
Ф. Герцберга

Теория ожиданий  
В. Врума

Теория справедливости  
С. Адамса

Модель  
Портера-Лоулера

# Содержательные теории мотивации

*Основываются на выявлении потребностей людей  
и их роли в мотивации*



# Пирамида потребностей Маслоу



*Человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности одного уровня будут доминировать. Доминанта на более высокий уровень переходит только после удовлетворения (в основном) потребностей нижнего уровня*

# Теория потребностей Мак-Клелланда

*Современному профессионалу присущи только три потребности:*

## Власть

Откровенные и энергичные люди, стремятся к самостоятельности и ответственности

## Успех (Достижение)

Избегают большого риска, хотят признания, берут ответственность

## Причастность

Стремятся к общению, работе в коллективе, оказанию помощи

# Двухфакторная теория Герцберга

На трудовую деятельность  
оказывают влияние  
две группы факторов

Гигиенические

- ❑ Зарплата
- ❑ Условия труда
- ❑ Отношения с руководством и коллегами
- ❑ Политика фирмы
- ❑ Степень контроля

Даже при полном  
удовлетворении не  
производительности,  
эффективности и  
эффективности труда

Мотивационные

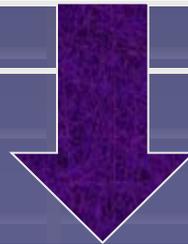
- ❑ Успех
- ❑ Карьерный рост
- ❑ Признание результатов
- ❑ Высокая ответственность
- ❑ Возможность творчества и делового роста

~~Хороший результат  
деятельности~~

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА



Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять порученную работу

# Современные теории мотивации

Содержательные

Основываются на  
выявлении  
потребностей  
людей и их роли в  
мотивации

Отражают  
механизмы  
мотивации

Процессуальные

Пирамида потребностей  
А. Маслоу

Теория потребностей  
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория  
Ф. Герцберга

Теория ожиданий  
В. Врума

Теория справедливости  
С. Адамса

Модель  
Портера-Лоулера

# Процессуальные теории мотивации

*Анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения*



# Теория ожиданий Врума

*Ожидание — положительная оценка вероятности наступления определенного события*

Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого

$$\text{Мотивация} = O_1 \times O_2 \times O_3$$

O1

Усилия дадут  
желаемые  
результаты

O2

Результаты  
повлекут  
вознаграждение

O3

Вознаграждение  
окажется ценным

# Теория ожиданий Врума

Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого

Что должен делать  
руководитель?

Усилия дадут  
желаемые  
результаты

Результаты  
повлекут  
вознаграждение

Вознаграждение  
окажется ценным

- сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов;
- сформировать систему объективного учета результатов каждого сотрудника;
- сформировать систему разнообразных поощрений и вознаграждений;
- внушить подчиненным, что они могут их добиться, если приложат силы;
- сформировать систему «перевода» результатов в вознаграждение;
- проверить и индивидуальную ценность вознаграждения ;
- ожидать от работников высоких результатов ;
- делегировать достаточно полномочий;
- обеспечить необходимый уровень профессиональной компетентности

# Теория справедливости Адамса

1. Люди субъективно оценивают полученное вознаграждение
2. Оценка осуществляется по двум параметрам:
  - ✓ усилия — размер вознаграждения
  - ✓ своё вознаграждение — вознаграждение других за аналогичную работу
3. Работники стараются «восстановить справедливость», либо изменяя уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень вознаграждения

# Теория справедливости Адамса

Пока сотрудники считают что получают несправедливое вознаграждение

Будут стремиться  
уменьшать  
интенсивность труда

Будут добиваться  
восстановления  
справедливости

Необходимо активно добиваться оценки  
работником вознаграждения как справедливого

# Модель Портера-Лоулера

*Комплексная теория,  
включает элементы как теории ожиданий,  
так и теории справедливости*



# Модель Портера-Лоулера

1. Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей
2. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его
3. Важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы